

# ***DOWNWARD COMMUNICATION DALAM IMPLEMENTASI MODEL KEPEMIMPINAN LMX(LEADER-MEMBER EXCHANGE) DI PALACIO WEDDING CHAPEL SURABAYA***

Melysa Wiguna, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

*melysawiguna@yahoo.com*

## **Abstrak**

Komunikasi merupakan salah satu faktor utama dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi. *Downward communication* yang dijalankan oleh pimpinan Palacio menunjukkan adanya ketidaksamaan pola komunikasi antara atasan dengan bawahan. Hal ini disebabkan oleh pemimpin Palacio membedakan karyawan mereka menjadi *in-group* dan *out-group*. Membedakan karyawan merupakan pengertian dari model kepemimpinan LMX (Leader-Member Exchange). *Downward communications* dalam implementasi model kepemimpinan LMX (*Leader-Member Exchange*) menyebabkan rasa tidak nyaman dalam lingkungan kerja bagi karyawan *out-groups*. Kualitas komunikasi sangat berbeda, *in-group* memiliki kualitas komunikasi yang baik dan *out-group* memiliki kualitas komunikasi kurang baik.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang dilakukan dengan observasi dan wawancara yang mendalam. Aktor dalam penelitian ini adalah karyawan yang tergolong dalam *in-groups* dan *out-groups*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologi. Penelitian ini dilakukan sejak Juli 2013 hingga November 2013. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa aktor yang termasuk dalam *in-groups* memiliki hubungan serta kualitas komunikasi yang baik dengan atasannya. Sedangkan aktor yang termasuk dalam *out-groups* memiliki hubungan serta kualitas komunikasi yang kurang baik dengan atasannya.

**Kata Kunci:** *Downward Communications, LMX (Leader-Member Exchange), Fenomenologi*

## **Pendahuluan**

Palacio Wedding Chapel yang terdiri dari beberapa bagian, seperti *Food Xstreet*, *Coffee Bar*, dan *Juke Karaoke* tersebut mengalami tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Tingkat *turnover* mereka sebesar 59.57% yang didapatkan dari jumlah karyawan yang mengundurkan diri dibagi dengan total karyawan pada perusahaan lalu dikalikan dengan seratus, sehingga yang dihasilkan adalah nilai dalam bentuk persen. Terjadinya tingkat *turnover* yang tinggi pada Palacio Wedding Chapel disebabkan oleh karyawan Palacio tidak cocok dengan lingkungan kerja dan perbedaan cara berkomunikasi oleh atasan mereka kepada setiap bawahan. (Wawancara, *Head office* Palacio Wedding Chapel, 28 Feb 2013).

Adapun penelitian terdahulu yang ditemukan oleh Dixon dan Hart (2010, p. 52-56), mereka memahami bahwa *turnover* yang terjadi pada perusahaan diakibatkan oleh model kepemimpinan yang dianut oleh atasan. Karyawan merasa tidak puas dengan model kepemimpinan yang dijalankan oleh perusahaan. Oleh karena hal tersebut, karyawan memilih untuk mengundurkan diri atau *resign* dari tempat mereka bekerja dan mencari perusahaan yang lebih cocok dengan cara mereka bekerja.

Cara berkomunikasi yang berbeda oleh atasan kepada bawahan yang terjadi pada Palacio *Wedding Chapel* sama seperti definisi teori *leader member exchange* (LMX). Model kepemimpinan LMX (*Leader – Member Exchange*) membedakan karyawan mereka menjadi dua kelompok, yaitu *in – group* dan *out – group*. Karyawan yang berada di dalam *in – group* mendapatkan perlakuan khusus dari atasan dan memiliki kualitas yang baik dilihat dari kualitas komunikasi mereka. Sedangkan, *out- group*, memiliki kualitas rendah yang mana kualitas komunikasi mereka pun rendah. Jadi, mereka harus mampu berkomunikasi dengan baik jika mereka ingin terlibat dalam *in – group* (Yrle, Hartman, & Galle, 2002, p. 22-25).

Dalam organisasi, komunikasi itu penting karena komunikasi yang efektif paling tidak akan menimbulkan 5 hal pada peserta komunikasinya, yaitu pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, dan tindakan. Hal ini berarti apabila suatu komunikasi membawa dampak yang positif dan menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan maka kebutuhan sosial para karyawan pun dapat dipenuhi (Tubbs & Moss dalam Rakhmat, 2004). Maka dari itu, seorang pemimpin harus memahami siapa bawahan mereka dan mengetahui kapasitas bawahan mereka dalam bekerja agar visi dan misi perusahaan dapat berjalan dengan seimbang.

Dalam melakukan penelitian mengenai *downward communication* dalam implementasi model kepemimpinan LMX (*Leader- Member Exchange*) di Palacio *Wedding Chapel*, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Metode yang digunakan adalah fenomenologi. Pemilihan metode ini dikarenakan peneliti melihat adanya perilaku individu terutama dari sudut pandang pelakunya sendiri yang harus dipahami. Dalam metode fenomenologis realitas sosial menjadi sebuah elemen yang penting dan dipengaruhi oleh apa yang ada dalam pikiran para pelakunya dan bukan orang luar. (Pawito, 2007, p.48).

Bagaimanakah *downward communication* dalam implementasi model kepemimpinan LMX (*Leader Member Exchange*) di Palacio *Wedding Chapel* Surabaya?

## Tinjauan Pustaka

### ***Downward Communication***

Komunikasi ke bawah menggambarkan gerakan pesan dari seseorang dalam posisi otoritas yang lebih tinggi kepada kelompok bawahan. Hal ini ditandai oleh

mereka dengan otoritas yang lebih tinggi mengembangkan pesan untuk mengirimkan kepada mereka yang otoritasnya lebih rendah, dengan kewenangan yang ditetapkan oleh rantai komando atau struktur formal organisasi (Zalabak, 2009, p.37). Ada lima jenis informasi yang berbeda yang umumnya mengalir ke bawah di semua organisasi yaitu instruksi kerja, ideologi, informasi, *feedback*, dan doktrin (Richmond & McCroskey, 2005, p. 29).

### Model Kepemimpinan LMX(Leader-Member Exchange)

Menurut Graen dan Schiemann (1978), LMX merupakan kesepakatan antara atasan dan bawahan seberapa jauh mereka saling ketergantungan. Dasarnya adalah *in – group* mendapatkan perlakuan istimewa jika dibandingkan dengan *out- group*. Karakteristik anggota menjadi salah satu aspek yang penting dalam studi LMX (*Leader – Member Exchange*), hal ini disebabkan oleh jika karakteristik anggota mendekati pemimpin, maka performa kinerja mereka pun akan semakin baik dan karakteristik inilah yang menjadi penopang hubungan dalam teori LMX (Neider & Schriesheim, 2002, p. 97).

### Fenomenologi

Penelitian fenomenologi terkait dengan sebuah proses. Dalam studi komunikasi, fenomenologi dipakai melihat suatu fenomena manusia yang unik dan sensitif (Littlejohn, 2009, p.750).

## Metode

### Konseptualisasi Penelitian

Definisi *downward communication* menurut Pace & Faules (2006, p.184) adalah “komunikasi yang informasinya mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.”

Menurut Luthans (2006, p. 646), teori LMX (*leader member exchange*) menyatakan bahwa pemimpin memperlakukan masing – masing bawahan dengan berbeda. Secara khusus, pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan *dyadic* (dua – orang) yang mempengaruhi perilaku pemimpin dan bawahan. Pemimpin membedakan bawahan mereka berdasarkan dua kelompok, yaitu:

- a. *In – group* : Bawahan selalu dinomorsatukan dan diberi predikat yang baik. Bawahan dalam kelompok ini sedikit melakukan kesalahan dan dianggap bertanggung jawab oleh pemimpin. Sehingga kebutuhan mereka lebih cepat ditanggapi. Selain itu, pemimpin lebih banyak meluangkan waktu untuk *in – group* guna bertukar pikiran mengenai pekerjaan.
- b. *Out – group*: Bawahan hanya dianggap sebagai karyawan biasa yang menjalankan tugas sesuai dengan *job desk* mereka. Pemimpin tidak responsif kepada *out – group* karena dianggap tidak terlalu penting oleh pemimpin.

Dalam menghasilkan hubungan yang efektif di antara atasan dan bawahan, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan antara lain, pola komunikasi, keikutsertaan anggota dalam pengambilan keputusan, kesepakatan bersama, dan hal terpenting adalah frekuensi komunikasi antara atasan dan bawahan. Adapun beberapa dampak yang disebabkan oleh LMX seperti kepuasan kinerja, komitmen organisasi, serta terjadinya *turnover* pada perusahaan (Graen & Uhl – Bien, 1995, p. 229).

### *Subjek Penelitian*

Peneliti menetapkan sasaran penelitian pada subjek yang adalah pemimpin *Palacio Wedding Chapel* dan karyawan *Palacio Wedding Chapel*. Karyawan *Palacio Wedding Chapel* akan diteliti dari 3 golongan, yaitu *top*, *middle*, dan *low*.

Karakteristik aktor dalam penelitian ini antara lain:

- a. Bekerja lebih dari satu tahun di *Palacio Wedding Chapel* Surabaya karena mereka dianggap telah paham mengenai *Palacio Wedding Chapel*.
- b. Mengerti dan memahami dengan jelas struktur organisasi *Palacio Wedding Chapel*.
- c. Karyawan yang mengundurkan diri disebabkan oleh komunikasi yang tidak baik dalam perusahaan.

### *Analisis Data*

Analisis data dalam kualitatif berupaya untuk mengurangi menjadi bagian-bagian, sehingga susunan/tatanan bentuk sesuatu yang diurai itu tampak jelas dan karenanya bisa secara lebih terang ditangkap maknanya atau dengan lebih jernih dimengerti duduk perkaranya (Satori & Komariah, 2009, p.97). Penelitian fenomenologi memiliki beberapa tahapan dalam pelaksanaannya, yakni sebagai berikut (Kuswarno, 2009, p. 51-52) :

Penelitian fenomenologi memiliki beberapa tahapan dalam pelaksanaannya, yakni sebagai berikut (Kuswarno, 2009, p. 51-52) :

1. *Epoche*, adalah pemutusan hubungan dengan pengalaman dan pengetahuan yang peneliti miliki sebelumnya.
2. *Reduksi Fenomenologi*, adalah cara untuk melihat dan mendengar suatu fenomena dengan kesadaran dan hati-hati. Reduksi membawa peneliti kembali pada bagaimana memahami sesuatu. Ada beberapa hal dalam terjadinya reduksi fenomenologi:
  - a) *Bracketing*, merupakan proses penempatan fenomena dalam keranjang (memisahkan hal yang dapat mengganggu untuk memunculkan kemurniannya)
  - b) *Horizonalizing*, membandingkan dengan persepsi orang lain mengenai fenomena yang diamati, sekaligus mengoreksi dan melengkapi proses *bracketing*.
  - c) *Horizon*, proses menemukan esensi dari fenomena yang murni atau sudah terlepas dari persepsi orang lain.

- d) Mengelompokkan *horizon* ke dalam tema-tema tertentu dan mengorganisasikannya ke dalam deskripsi tekstual dari fenomena yang relevan.
3. *Variasi Imajinasi*, adalah pencarian makna-makna yang mungkin dengan memanfaatkan imajinasi, kerangka rujukan, pemisahan dan pembalikan, dan pendekatan terhadap fenomena dari perspektif, posisi, peranan dan fungsi yang berbeda.
4. *Sintesis Makna dan Esensi*, berupa integrasi intuitif dasar-dasar deskripsi tekstural dan struktural ke dalam satu pernyataan yang menggambarkan hakikat fenomena secara keseluruhan.

## Temuan Data

### A. Instruksi Kerja

Berikut adalah perbandingan pernyataan aktor mengenai kejelasan instruksi kerja yang diberikan oleh pimpinan Palacio *Wedding Chapel* :

#### 1. Aktor Aldi (*in-groups*)

Pernyataan: “Menurut ku kadang tidak jelas, suka mendadak, tiba-tiba dan tidak mau tahu saya sedang diposisi apa, kurang peduli.”

Pernyataan: “Biasa berkomunikasi lebih sering telepon, itu pun hanya menyampaikan yang sifatnya penting dan segera.”

#### 2. Malinda (*in-groups*)

Pernyataan: “Jelas, tetapi terkadang sering berubah-ubah dan sering ada instruksi yang mendadak, jadi pelaksanaannya masih bisa berubah juga. Biasanya mereka kasih poin-poin dan sisanya aku yang kerjakan.”

Pernyataan: “Paling sering instruksi kerja dikasi ke aku secara tatap muka ya, atau melalui telepon.”

#### 3. Aktor Kara (*out-groups*)

Pernyataan: “Tidak jelas, apa yang bisa saya kerjakan ya saya kerjakan, padahal instruksi kerja harus jelas supaya tidak salah dalam mengerjakan tugas dari atasan, mbak.”

Pernyataan: “Lebih sering berkomunikasi melalui perantara.”

#### 4. Feli (*out-groups*)

Pernyataan: “Menurut ku instruksi kerjanya masih kurang jelas, masih sering memberikan tugas yang mendadak.”

Pernyataan: “Biasanya secara langsung.”

#### 5. Vika (*pimpinan*)

Pernyataan: “Menurut aku, aku dalam memberikan tugas bukan dalam perintah dalam artian kasar, tapi lebih saling terbuka, berdiskusi bukan otoriter. Karena kalau dengan begitu, nyaman kerja bisa menjadi tidak nyaman.”

Pernyataan: “Kalau aku pribadi lebih senang untuk berkomunikasi secara langsung ya Mel, karena karyawan bisa mengerti maksud dari tugas yang aku berikan.”

### B. Ideologi

Berikut adalah perbandingan pernyataan aktor mengenai ideologi *Palacio Wedding Chapel* :

**1. Aldi (*in-groups*)**

Pernyataan: “Setahu saya atasan lebih ingin membuat tempat atau suasana yang berbeda dari tempat yang sudah ada di Surabaya.”

**2. Malinda (*in-groups*)**

Pernyataan: “Dasarnya jelas, kan mau membuat tempat hiburan yang nyaman dan membuat tempat *wedding* yang unik.”

**3. Kara (*out-groups*)**

Pernyataan: “Mungkin ada, tapi ya atasan saya yang tahu, saya kurang tahu jelas karena jarang komunikasi.”

**4. Feli (*out-groups*)**

Pernyataan: “Saya sekiranya tau garis besarnya, bahwa atasan saya ingin memberikan suatu yang unik dan berbeda di Surabaya.”

**5. Vika (*pimpinan*)**

Pernyataan: “Aku ingin memberikan sesuatu yang berbeda Mel, bagi konsumen di Surabaya, jadi ada hal baru yang bisa dinikmati oleh konsumen.”

### C. Feedback

Berikut adalah perbandingan pernyataan aktor mengenai *feedback* yang diberikan oleh pimpinan *Palacio Wedding Chapel* :

**1. Aldi (*in-groups*)**

Pernyataan: “Tidak pernah, memuji karya atau hasil yang telah kita buat juga tidak pernah. Jadi atasan tidak tahu kalau apa yang kita perbuat. Padahal teman lain bilang hasil karya saya bagus. Perlu pujian dari atasan untuk motivasi.”

Pernyataan: “Ya lumayan sering Mel, seperti yang aku bilang kadang *diajak* diskusi tentang masalah menilai karyawan lainnya.”

Pernyataan: “Tidak ada mendekatkan diri dengan siapa-siapa. Kalau memperlakukan sama, hanya saja kalau mau memberi penilaian dengan orang baru tanya pendapat saya dahulu.”

**2. Malinda (*in-groups*)**

Pernyataan: “Kalau semacam penghargaan tidak pernah. Mungkin suatu saat atasan bisa kasih penghargaan, jadi kalau bekerja lebih senang.”

Pernyataan: “Menurut aku, hubungan dengan atasan baik, sering berdiskusi, tidak ada masalah, komunikasi lancar, terbuka, saling bertukar pikiran mengenai masalah yang ada di *Palacio* maupun mengenai karyawan lainnya.”

Pernyataan: “Kalau perlakuan dari atasan ke semua karyawan sama saja. Tapi, menurut aku terkadang memang ada perbedaan perlakuan karena setiap orang kapasitasnya berbeda.”

**3. Kara (*out-groups*)**

Pernyataan: “Sejauh saya bekerja tidak pernah ada kata-kata yang menunjukkan kepuasan dari atasan saya mbak. Seharusnya diberikan walaupun bukan dalam bentuk uang, agar kami bersemangat.”

Pernyataan: “Tidak pernah diajak berdiskusi oleh atasan.”

Pernyataan: “Saya merasakan ada perbedaan perlakuan terhadap karyawan. Mungkin saya dianggap tidak mengerti apa-apa.”

#### 4. Feli (*out-groups*)

Pernyataan: “Tidak pernah, dibilang bagus juga belum pernah, mungkin karena belum maksimal kerja saya. Tetapi memang sebaiknya kalau ada penghargaan, jadi kami bekerja lebih giat.”

Pernyataan: “Berdiskusi dengan atasan lumayan sering, karena biasanya ada *meeting* di kantor.”

Pernyataan: “Sedikit ada *gap* dan tidak berkomunikasi dengan karyawan yang tidak ada kepentingan. Maksudnya tidak berhubungan secara langsung.”

#### 5. Vika (*pimpinan*)

Pernyataan: “Kalau aku penghargaan berdasarkan gaji, jadi kalau gaji aku naikan, berarti aku menghargai kinerja mereka.”

Pernyataan: “Biasanya aku bertanya dan berdiskusi dengan orang di kantor dan kalau ada masalah langsung didiskusikan untuk menemukan letak kesalahannya agar tidak terulang lagi. Kalau untuk sering tidaknya lumayan sering karena banyak hal yang harus disamakan.”

Pernyataan: “Kalau perlakuan ke karyawan otomatis berbeda Mel, masing-masing karyawan diperlakukan memang tidak sama. Karena setiap karyawan kinerja tidak sama, selain itu juga tergantung dengan apa yang mereka perbuat untuk Palacio.

## Analisis dan Interpretasi

Karyawan *out-groups* yang terdiri dari Kara dan Feli merasa bahwa instruksi kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada mereka tidak jelas. Hal tersebut disebabkan oleh pada saat menyampaikan instruksi, pimpinan biasanya memberikan instruksi melalui perantara walaupun terhadap Feli sesekali ia memberikan instruksi secara langsung. Namun, terlalu sering memberikan instruksi kerja melalui perantara inilah yang membuat mereka merasa instruksi kerja yang diberikan tidak jelas. Hal di atas didukung oleh definisi instruksi kerja berdasarkan perspektif teori Richmond & McCroskey (2005, p. 29) bahwa instruksi kerja adalah menyampaikan informasi kepada bawahan tentang apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.

Frekuensi berkomunikasi dibedakan dalam dua bagian yaitu sering dan jarang. Aldi dan Malinda yang tergolong dalam *in-groups* memiliki frekuensi berkomunikasi sering dengan pimpinan mereka. Hal ini disebabkan oleh pimpinan merasa bahwa mereka mampu mengertjakan pekerjaan yang diberikan sehingga pimpinan berkomunikasi mengenai tugas dan bahkan mengenai hal di luar tugas kepada Aldi dan Malinda. Sedangkan Feli yang termasuk dalam *out-groups* cukup sering berkomunikasi dengan pimpinan. Meskipun tidak sesering karyawan *in-groups* Feli berusaha untuk tidak mengeluarkan asumsi buruk mengenai teman kerjanya yang mungkin memberikan pengaruh buruk kepada pimpinan untuk tidak berkomunikasi dengan dirinya. Berbeda halnya dengan Kara, Kara yang



termasuk dalam *out-groups* sangat jarang diajak berkomunikasi oleh pimpinan. Hal ini dianggap dirinya karena perbedaan ras dan Kara beranggapan bahwa pimpinannya tidak pernah menilai bahwa dirinya mampu untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinannya.

Sintesis Makna	Karyawan	Pernyataan
Komunikasi tak terstruktur	<i>In-groups</i>	Tidak terstruktur
	<i>Out-groups</i>	Tidak terstruktur
	<i>Leader</i>	Diberikan secara tatap langsung dan memiliki <i>deadline</i>
Cara penyampaian instruksi kerja	<i>In-groups</i>	Secara langsung
	<i>Out-groups</i>	Secara tidak langsung yaitu melalui perantara, hanya sesekali memberikan instruksi kepada Feli secara langsung melalui telepon. Jika kara tidak pernah sama sekali diberikan instruksi secara langsung.
	<i>Leader</i>	Secara langsung
Pembedaan karyawan	<i>In-groups</i>	Merasa bahwa pimpinan tidak membedakan karyawan
	<i>Out-groups</i>	Merasa bahwa ada perbedaan perlakuan karyawan oleh pimpinan
	<i>Leader</i>	Membedakan karyawan berdasarkan usaha yang mereka lakukan untuk <i>Palacio Wedding Chapel</i>
Kualitas komunikasi	<i>In-groups</i>	Kualitas komunikasi baik
	<i>Out-groups</i>	Kualitas komunikasi kurang baik
	<i>Leader</i>	Kualitas komunikasi lebih baik dengan karyawan <i>in-groups</i>
<i>Feedback</i>	<i>In-groups</i>	<i>Feedback</i> secara langsung dengan berdiskusi
	<i>Out-groups</i>	Tidak ada <i>feedback</i> atas pekerjaan yang diberikan
	<i>Leader</i>	<i>Feedback</i> diberikan secara langsung setelah melakukan pekerjaan

Tabel 1. Sintesis Makna dan Esensi

## Simpulan

*Downward communication* dalam implementasi LMX (*leader-member exchange*) yang di dalamnya terdapat *in-groups* dan *out-groups* kelemahan dan kelebihan. Kelemahan terjadi pada karyawan *out-groups* yang mana karyawan *out-groups* memaknakan bahwa hubungan atasan dengan bawahan hanya sekedar hubungan pekerjaan. Komunikasi antara atasan dengan bawahan pun lebih sering melalui perantara.

Sedangkan kelebihan terjadi pada kelompok *in-groups*. *Downward communication* yang terjadi antara atasan dengan karyawan *in-groups* berjalan dengan lancar. Mereka memaknakan bahwa hubungan antara atasan dengan karyawan *in-groups* harmonis dan pesan yang disampaikan tersalurkan dengan jelas. Kesamaan dalam pemaknaan baik dari kelompok *in-group* dan *out-group*



adalah mereka memaknakan bahwa atasan berkomunikasi secara mendadak dan visi misi perusahaan tidak tersampaikan dengan jelas kepada bawahan.

## Daftar Referensi

- Dixon, M.L. & Hart, L.K. (2010). *The Impact of Path – Goal Leadership Style on Work Group Effectiveness and Turnover Intention*.
- Graen, G.B & Uhl – Bien, M. (1995). Relationship – based approach to leadership: Development of leader- member exchange (LMX) theory over 25 years: *Applying a multi – level multi – domain perspective*. *Leadership Quarterly*.
- Kuswarno, Engkus. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif Fenomenologi*. Bandung : Widya Padjadjaran.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta: ANDI.
- Neider, L.L. & Schriesheim, C.A. (2002). *Leadership*. USA: Information Age Publishing Inc.
- Pawito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LkiS Yogyakarta.
- Yrle, A. C., Hartman, S. J., & Galle, William P., Jr. (2002). Relationships between communication style and leader-member exchange: An issue for the entrepreneur. *The Entrepreneurial Executive*, 7, 17-34. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/236195395?accountid=45762>
- Zalabak, P. S. (2009). *Organizational Communication: (Seventh Edition)*. USA : Pearson Education